

# ФІЛОСОФСЬКІ НАУКИ

УДК 008

М. Й. Дмитренко,

доктор філософських наук, доцент

(Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ)

-Dmytrenko-@ukr.net

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: БІХЕВІОРАЛЬНИЙ І ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТИ

*У статті представлено біхевіоральний і праксеологічний аспекти корпоративної культури. З'ясовано зміст культурної конфігурації як способу зв'язку елементів корпоративної культури. Наголошено на тому, що антропологічно орієнтована корпоративна філософія є світоглядним фундаментом комунікативної та виробничої діяльності будь-якого сучасного господарського організму. Обґрунтовано твердження, що культурна конфігурація корпоративної культури забезпечує гнучкість, процвітання і стабільність організації. Розкрито процес активного і пасивного формування людини за масштабами, заданими корпоративною культурою.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, рівні корпоративної культури, біхевіоральний аспект корпоративної культури, праксеологічний аспект корпоративної культури, культурна конфігурація.

**Постановка проблеми.** Корпоративна культура як специфічне культурне формоутворення протягом досить тривалого часу залишалась за межами філософської рефлексії і розглядалась здебільшого у соціологічній або культурологічній площині. Необхідність доповнення цих теоретичних розробок філософським аналізом не в останню чергу обумовлено зростанням ролі плюралізованих і, водночас, гомогенних культур у структуруванні комунікативного простору на перехресті життєвого світу і світу праці. Усе це також можна вважати викликом для філософської антропології, яка прискореними темпами розширює своє проблемне поле, досліджуючи людину у цілісності того, що є разом з "культурою в культурі". Перспектива, що відкривається внаслідок філософсько-антропологічного підходу щодо проблематики корпоративної культури, дозволяє виявити її людинотворчий потенціал, сприятиме розумінню соціо- і психогенетичних тенденцій сучасного етапу цивілізаційного процесу.

**Аналіз наукових публікацій.** Важливим ресурсом даного дослідження стали теоретичні та емпіричні дослідження феномену корпоративної культури в культурологічних, соціологічних, психолого-педагогічних працях і роботах із теорії управління. Поняття "специфіка" й "структура корпоративної культури" як культурне формоутворення, а також аналіз її компонентів розкриті в роботах М. Вебера, Е. Дюркгейма, А. Кребера, К. Клакхона, Р. Холла та ін., на ідеї і методологічні засади яких спирається це дослідження.

Істотний внесок у дослідження становлення поняття "корпоративна культура" зробили І. Ансофф, М. Армстронг, Б. Карлоф, К. Камерон, Ф. Котлер, А. Маслоу, Р. Рюттенгер, К. Томпсон. Культурно-антропологічний підхід щодо проблем становлення і розвитку організаційної культури поданий у роботах таких зарубіжних авторів, як Р. Акофф, А. Гелен, Р. Кілман, А. Кеннеді, З. Кракауер, Р. Куїнн, Дж. Ньюстром, У. Оучі, Т. Пітерс, П. Робінс, Л. Смірнич, Г. Хофстеде та ін. Важливе значення для розробки вищевказаної проблематики мають методологічні програми представників Київської світоглядно-антропологічної школи, започаткованої В. Шинкаруком, де культура розглядається в її екзистенціально-антропологічному вимірі. Водночас суть культурної конфігурації корпоративної культури залишається недостатньо дослідженою.

**Метою даної публікації** є з'ясування змісту культурної конфігурації корпоративної культури та обґрунтування твердження, що культурна конфігурація корпоративної культури забезпечує гнучкість, процвітання і стабільність організації.

**Виклад основного матеріалу.** Корпоративна культура є не тільки конгломератом цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, характерних для конкретної організації, а й простором існування корпорації, що має властивий їй стиль відносин і поведінки в соціумі, колективний габітус, репрезентований усіма співробітниками. У кожному з цих елементів простежується зв'язок між корпоративною культурою і людиною, її поведінкою і практичними діями, а також культурними техніками. Корпоративна культура виступає як фактор, що інтегрує інтереси працівника і роботодавця за допомогою закріплення певних "правил гри", тобто очікуваних поведінкових настанов для конкретної ситуації, поведінкових стереотипів, пов'язаних із виконанням конкретної роботи та дотриманням норм. Необхідно зазначити, що корпоративна культура сучасного суспільства є практичним способом реалізації певної теоретичної надбудови – корпоративної філософії "спільної долі", де прописані

© Дмитренко М. Й., 2014

принципи, зобов'язання перед різними верствами суспільства, в тому числі і перед власними співробітниками, а також закріплені практики, бажані в рамках цієї культури. Антропологічно орієнтована корпоративна філософія є світоглядним фундаментом комунікативної та виробничої діяльності будь-якого сучасного господарського організму. Етичні, правові, соціальні зобов'язання роблять організацію більш привабливою для зовнішньої аудиторії, а з іншого боку, стверджують принцип командного підходу, єдиного корпоративного творчого духу, створення гуманістичного ставлення до кожного працівника на його робочому місці.

У публікаціях, присвячених дослідженню корпоративної культури, можна зустріти різноманітні спроби класифікації рівнів чи аспектів прояву культури компанії. Також існує значна кількість підходів до виокремлення різноманітних атрибутів, що характеризують та ідентифікують культуру тієї чи іншої організації як на макро-, так і на мікрорівні. Так, С. Роббінс пропонує розглядати культуру організації на основі десяти критеріїв [1: 86]. Серед них: *особиста ініціатива*, тобто ступінь відповідальності, свободи і незалежності, які має людина в організації; *ступінь ризику*, тобто готовність працівника піти на ризик; *спрямованість дій*, тобто встановлення організацією чітких цілей і очікування результатів виконання; *погодженість дій*, тобто становище, за якого підрозділи і люди всередині організації координовано взаємодіють; *управлінська підтримка*, тобто забезпечення вільної взаємодії, допомоги і підтримки підлеглим з боку управлінських служб; *контроль*, тобто перелік правил та інструкцій, які використовуються для контролю і спостереження за поведінкою співробітників; *ідентичність*, тобто ступінь ототожнення кожного співробітника з організацією; *система винагороди*, тобто ступінь обліку виконання робіт, організація системи заохочень; *конфліктність*, тобто готовність співробітника відкрито висловлювати свою думку і йти на конфлікт; *моделі взаємодії*, тобто ступінь взаємодії всередині організації, коли взаємодія виражена у формальній ієрархії і підпорядкованості. Якщо оцінювати будь-яку організацію за цими критеріями, то можна скласти повну картину корпоративної культури, на тлі якої формується загальне уявлення співробітників про організацію.

Отже, корпоративна культура через зміст своїх елементів виражає відчуття загального стилю організації і забезпечує її гнучкість, процвітання і стабільність. Загалом, чи не найбільш відомою є трирівнева модель корпоративної культури американського психолога Е. Шейна, що побудована на основі концепції культурологів Ф. К्लукхона і Ф. Штротбека [2: 418].

Вивчення корпоративної культури починається з першого, "поверхового" чи "символічного" рівня, який включає такі зовнішні прояви: технологію та архітектуру, використання простору і часу, мову, гасла, зразки поведінки, способи вербальної та невербальної комунікації, планування та оформлення приміщень. Це – "видима" частина корпоративної культури. Однак зовнішні прояви можуть залишитися незрозумілими, якщо невідомі базові уявлення, що стоять за зовнішніми проявами. Другий рівень представляє цінності та вірування, що приймають усі члени організації відповідно до того, наскільки ці цінності відображені в символах і мові. Е. Шейн називав це "організаційною ідеологією", яка в багатьох компаніях сформульована безпосередньо у програмних документах організації. Задані цінності, що можуть бути видимими чи прихованими, у свою чергу, визначають соціальні норми, які регулюють поведінку членів організації. В основі корпоративної культури, за Е. Шейном, є певні базові уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору тощо. Ці уявлення визначають поведінку [3: 44]. Отже, Е. Шейн виділяє три рівня: артефакти, цінності та основні переконання. *Артефакти* – видимий рівень створеного в організації фізичного і соціального оточення. *Цінності* – це проміжний рівень корпоративної культури, який складають цінності, норми, прийняті в певному фізичному і соціальному оточенні. Це і стратегії, цілі, філософія організації. *Базові переконання* – це невидимий, підсвідомий рівень корпоративної культури, який об'єднує: ставлення до навколишнього світу, сприйняття дійсності, часу, простору, людської природи, людської діяльності і взаємовідносин.

Модель досить універсальна, оскільки вона є інваріантною стосовно галузевої належності організації, етапу життєвого циклу її розвитку, форми власності тощо. Незважаючи на це, дана модель з усіма своїми перевагами є радше теоретичною. Тобто, цінності та інші елементи, що стоять на першому рівні, визначають особистість людини, мотивують її діяльність, зокрема обумовлюють трудову поведінку. Спочатку певні надперсональні категорії, структури загальної соціальної діяльності засвоюються психікою людини, перетворюючись у внутрішні структури, а потім породжують зовнішні дії (ритуали, стиль поведінки та ін.).

Корпоративна культура забезпечує: формування морально-етичних цінностей і установок життєдіяльності корпорації, що спонукають потенціал інтелектуальної і духовної енергії людських ресурсів на ефективну реалізацію її місії; соціальне партнерство працівників із керівництвом, почуття солідарності усіх працівників навколо цінностей, норм, традицій і підвищення їх відповідальності за якість діяльності; організацію роботи і розпорядження людськими ресурсами таким чином, щоб діяльність корпорації забезпечувала високу мобільність, збагачення, соціальний захист тих, хто в ній працює; створення фірмового стилю, спрямованого на розвиток культури якості, процвітання корпорації,

стимулювання задоволення працею і підвищення соціального внеску в суспільство; здобуття сприятливого ставлення з боку громадськості за межами корпорації.

За Е. Капітоновим, корпоративна культура має *культурно-психологічну* (цінності, судження, поведінкові норми тощо) і *середовищно-об'єкту* (мікро-, мезо-, макrorівні) *сфери* [4: 352]. Учений зазначив фактори, що впливають на корпоративну культуру: корпоративна філософія, ментальність, культура ефективного бізнесу, конкурентне середовище, державні закони, ідеологія, мода тощо. Додатково ним визначено такі елементи корпоративної культури, як: місія, командний дух, стиль керівництва і лідерства, діловий етикет, мотивація і стимулювання співробітників, соціальне партнерство та культура якості.

Учені Ф. Харріс і Р. Моран пропонують такі десять характеристик корпоративної культури [5: 135]:

1) *Усвідомлення себе і свого місця в організації* (одні культури цінують приховання працівником своїх внутрішніх настроїв, інші заохочують їх зовнішній прояв; в одних випадках незалежність і творчість проявляються через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм).

2) *Комунікаційна система і мова спілкування* (використання усної, писемної, невербальної комунікації "телефонного права" і відкритої комунікації різняться у різних групах та організаціях; жаргон, аббревіатури, жестикуляція варіюються залежно від галузевої, функціональної і територіальної належності організації).

3) *Зовнішній вигляд, одяг* (різноманітність уніформи і спецодягу, ділового стилю, косметика, зачіска тощо підтверджують наявність багатьох мікрокультур).

4) *Звички і традиції стосовно харчування працівників* (організація, дотації, періодичність тощо).

5) *Усвідомлення часу, ставлення до нього та його використання* (ступінь точності та його відповідності у працівників, дотримання часового режиму і відповідне заохочення, монохронічне чи поліхронічне використання часу).

6) *Людські стосунки* (за віком і статтю, статусом і владою, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією і громадянством тощо), ступінь формалізації стосунків.

7) *Цінності і норми* (як набір орієнтирів).

8) *Віра у щось чи підтримка чогось* (віра у керівництво, успіх, свої сили, взаємодопомогу, справедливість, ставлення до колег, клієнтів і конкурентів, вплив релігії та моралі).

9) *Процес розвитку працівника і навчання* (бездумне чи усвідомлене виконання роботи; процедури інформування працівників).

10) *Трудова етика та мотивація* (ставлення до роботи і відповідальність за неї, якість роботи, звички, оцінка роботи й винагорода, індивідуальна чи групова робота).

В. Співак підійшов до розгляду структури корпоративної культури з іншого позиції: автор вважає, що базування культури підприємства на моделях країн із розвиненим ринком не відповідає вітчизняним реаліям. У радянській філософії і науці про працю переважали поняття "культура виробництва" і "культура праці". Культура праці сприймалася як складова частини культури народу, визначена культурним рівнем працівника, його професіоналізмом, освіченістю, дотриманням дисципліни, норм і правил роботи тощо. І культуру праці як явище розглядали у контексті особистості працівника [6: 47]. Культуру виробництва сприймали як складне явище, що містить людину, культуру, науку, техніку і суто виробництво. Найбільш вдале в цьому сенсі визначення структури культури виробництва подає Ж. Гофруа: "Структура культури виробництва включала культуру умов праці і виробництва, культуру засобів праці і трудового процесу, культуру управління і міжособистісних відносин у трудовому колективі, культуру своїх працівників" [7: 125-127].

Уже згадуваний В. Співак вважає такий підхід найбільш адекватним до стану вітчизняної економіки і методологічно правильним. Розгляд усіх факторів, що визначають культуру підприємства, а не лише факторів духовної культури, є більш ефективним, адже матеріальні елементи культури так само впливають на кінцевий результат та імідж фірми, як і духовні. Напевно, є раціональне зерно у твердженні, що концентрація уваги на духовних елементах культури підприємництва у західних країнах пов'язана з високим рівнем їх забезпечення матеріальними елементами культури. Імпонує думка автора, що стосунки суб'єктів організації варто і корисно розглядати як взаємовідносини культур: елементи культури особистості впливають на очікування особистості та уявлення про елементи культури робочого місця. Звідси випливає одна з основних думок нашого дослідження: прогноз взаємодії суб'єктів повинен містити і прогноз культурологічних особливостей партнерів зі спілкування (особистості, групи чи організації).

В. Музиченко, розглядаючи характеристики корпоративної культури, вважає за доцільне зупинитися на таких аспектах, як: регулярні форми поведінки (тобто як члени організації взаємодіють один з одним, ритуали тощо); домінуючі цінності; філософія (кожна організація виробляє власну політику, що відображає її переконання, як ставитися до співробітників, клієнтів); правила; організаційний клімат (стиль спілкування співробітників між собою, з іншими особами: клієнтами чи сторонніми людьми) [8: 23-25]. Автор поділяє ідеологію компанії на два сегменти: формальне та неформальне системі цінностей і норм. *Формальна система* пов'язана з нормами та правилами як комплексом інструкцій і положень,

внесених вищим керівництвом у формі наказів і нормативних документів. *Неформальна система* – це неформальні правила і норми спілкування та взаємодія співробітників як всередині, так і поза компанією.

До єдиної системи формальних цінностей і норм входять: розробка єдиної корпоративної політики, стратегічної мети, способів досягнення та їх публічна декларація; оприлюднення найближчих планів розвитку компанії; формування єдиної структури управління компанією; впровадження чітких правил та інструкцій; визначення комплексів знань, умінь і навичок, необхідних для роботи в організації; оцінка (атестація) співробітників; впровадження зрозумілих співробітникам способів впливу на людей (єдина форма заохочень та стягнень); розробка вимог до зовнішнього вигляду працівників; розробка, друк і розповсюдження буклетів, календарів, сувенірної продукції; тренінги та семінари для співробітників; випуск періодичного друкованого чи електронного видання – вісника компанії тощо.

До системи неформальних правил входять: визначення рівня офіційності / неофіційності взаємостосунків співробітників; міфи та історії про засновників тощо; традиції, ритуали; загальний корпоративний фольклор; певний "код" виходу із кризових ситуацій; система "народження" патріотизму (через певні ідеологічні форми); стиль спілкування (наприклад, форма звернень); форма індивідуальних бесід із людьми; мотиваційний вплив через родину, декларація корпоративних цінностей і норм для сімей співробітників; дошки оголошень із привітаннями і новинами; щорічна нагорода кращих співробітників; знаки уваги, привітання; організація спортивних заходів тощо.

Звісно, для підтримки і розвитку корпоративної культури будь-якої компанії необхідне розуміння місії організації. Лише поєднання корпоративної культури зі стимулами та здоровим глуздом (як критерієм оцінки на підставі бази знань) дає можливість кожному співробітнику орієнтуватися у більшості ситуацій та знецінює цілу низку спеціальних інструкцій, пояснень, указівок тощо.

Отже, корпоративна культура – гетерогенне та багатошарове явище, що містить матеріальні, духовні і духовно-практичні аспекти життєдіяльності організації, управління, поведінки персоналу згідно із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Елементи корпоративної культури постають як культурні зразки, що задають орієнтири внутрішньої інтеграції персоналу, ефективних ділових стосунків та зовнішньої адаптації організації.

У науковій літературі можна зустріти різноманітні спроби кваліфікації рівнів чи аспектів прояву культури компанії. Так, Р. Ділл і А. Кеннеді розглядають чотири рівні корпоративної культури: *цінності* – це уявлення про організацію та її добробут, що поділяється всіма членами; *герої* – ті члени організації, що є прикладом для наслідування; *обряди та ритуали* – це символічні церемонії в організації, котрі проводяться для того, щоб відзначити важливі для компанії події й заохочувати до них нових членів; *структура спілкування* – канали неформального спілкування, за якими члени організації отримують інформацію про корпоративні цінності, героїв, обряди і ритуали [9: 232].

Г. Трайс і Дж. Бейер виокремлюють інші складові корпоративної культури – встановлений порядок у компанії [10: 9]. Це – обряди (підготовлена дія, театральне дійство, в якому концентрується різноманітний прояв корпоративної культури), церемонії (серія обрядів, об'єднана в одну подію, наприклад, нагорода працівників) та ритуали (впорядкована система дій, що об'єднує основні цінності будь-якої організації, наприклад, ювілеї, святкування досягнень, колективна відпустка тощо); організаційна комунікація (розповіді, історії, що засновані на реальних подіях, але поступово усіваються доповненнями, вигадками, і також так звані міфи, саги, легенди, казки, символи та гасла); матеріальні прояви культури.

**Висновки.** Таким чином, всі вищезгадані елементи корпоративної культури утворюють так звану культурну конфігурацію, тобто спосіб їх зв'язку. Через зміст елементів корпоративна культура виражає відчуття загального стилю, забезпечує гнучкість, процвітання і стабільність організації.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Роббинс С. Основы организационного поведения / С. Роббинс ; [под ред. Н. А. Ливинской ; пер. с англ. О. Л. Пелявского]. – М. : Вильямс, 2006. – [изд. 8-е]. – 448 с.
2. Schiller H. I. Who Knows : Information in the Age of the Fortune 500 / H. I. Schiller. – Norwood, N. J : Ablex. – P. XII.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [под ред. В. А. Спивака ; пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
4. Капитонов Э. А. Корпоративная культура : теория и практика / [Капитонов Э. А., Зинченко Г. П., Капитонов А. Э.]. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 352 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / [Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
6. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
7. Гофруа Ж. Что такое психология : [в 2-х т.] / Ж. Гофруа ; [пер. с фр.]. – М. : Мир, 1999. – [изд. 2-е]. – Т. 1. – 496 с.
8. Музыченко В. В. Мастер-класс по управлению персоналом / В. В. Музыченко. – М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2009. – 322 с.
9. Drennan D. Transforming Company Culture / D. Drennan. – London : McGraw-Hill, 1992. – 5 p.
10. Vattimo G. The Transparent Society / G. Vattimo ; [transl. by David Webb]. – Cambridge : Polity. – 1992. – 37 p.

## REFERENCES (TRANSLATED & TRANSLITERATED)

1. Robbins S. Osnovy organizatsionnogo povedeniia [Fundamentals of Organizational Behaviour] / S. Robbins ; [pod. red. N. A. Livinskoi ; [per. s angl. O. L. Peliavskogo]. – M. : Williams, 2006. – [izd. 8-e]. – 446 s.
2. Schiller H. I. Who Knows : Information in the Age of the Fortune 500 / H. I. Schiller. – Norwood , NJ : Ablex. – P. XII.
3. Shein E. Organizatsionnaia kultura i liderstvo [Organizational Culture and Leadership] / E. Shein ; [pod. red. V. A. Spivaka ; per. s angl.]. – SPb. : Piter, 2002. – 336 s.
4. Kapitonov E. A. Korporativnaia kultura: teoriia i praktika [Corporate Culture : Theory and Practice] / [Kapitonov E. A., Zinchenko G. P., Kapitonov A. E.]. – M. : Alfa-Press, 2005. – 352 s.
5. Meskon M. Osnovy menedzhmenta [Principles of Management] / [Meskon M., Albert M., Gedouri F.]. – M. : Delo, 1992. – 702 s.
6. Spivak V. A. Korporativnaia kultura [Corporate Culture] / V. A. Spivak. – SPb. : Piter, 2001. – 352 s.
7. Gofrua Zh. Chto takoe psikhologiia [What is Psychology] : [v 2-kh t.] / Zh. Gofrua ; [izd 2-e ; per. s fr.]. – M. : Mir, 1999. – [Изд. 2-е]. – Т. 1. – 496 s.
8. Muzychenko V. V. Master-klass po upravleniiu personalom [Master Class for Personnel's Management] / V. V. Muzychenko. – M. : GrossMedia, ROSBUKH, 2009. – 322 s.
9. Drennan D. Transforming Company Culture / D. Drennan. – London : McGraw-Hill, 1992. – 5 p.
10. Vattimo G. The Transparent Society / G. Vattimo ; [transl. by David Webb]. – Cambridge : Polity, – 1992. – 37 p.

Матеріал надійшов до редакції 18.08. 2014 р.

### **Дмитренко М. И. Корпоративная культура: бихевиоральный и праксеологический аспекты.**

*В статье представлены бихевиоральный и праксеологический аспекты корпоративной культуры. Выяснено содержание культурной конфигурации как способа связи элементов корпоративной культуры. Отмечено, что антропологически ориентированная корпоративная философия является мировоззренческим фундаментом коммуникативной и производственной деятельности любого современного хозяйственного организма. Обосновано утверждение, что культурная конфигурация корпоративной культуры обеспечивает гибкость, процветание и стабильность организации. Освещен процесс активного и пассивного формирования человека по масштабам, заданными корпоративной культурой.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, уровни корпоративной культуры, бихевиоральный аспект корпоративной культуры, праксеологический аспект корпоративной культуры, культурная конфигурация.

### **Dmytrenko M. I. Corporate Culture: Behavioral and Praxeological Aspects.**

*Corporate culture as a specific cultural formation has been beyond philosophical reflection. It has been studied from the points of view of sociology and culturology. Philosophical and anthropological approach to corporate culture helps to reveal its human nature, promotes the understanding of socio- and psychogenetic trends of the current stage of the civilization development. Theoretical and empirical data of the phenomenon of corporate culture depicted in the scientific papers on culturology, sociology, psychology and pedagogics as well as management theory serve as an important source of the research. But the cultural configuration nature of corporate culture is still not investigated. Thus, the aim of the article is to define the contents of the corporate cultural configuration. The task is to justify the assertion that cultural configuration of corporate culture ensures flexibility, prosperity and stability of an organization. Corporate culture of the modern society is a practical way to implement the theoretical superstructure – corporate philosophy of "shared destiny". Corporate culture is a heterogeneous and multilayered phenomenon which consists of material, spiritual and practical aspects of the activities of an organization, management, staff behaviour influenced by the external and internal environment. Corporate culture elements are cultural patterns which serve as the guidelines for the staff is internal integration, effective business relationships and corporation external adaptation. They reflect the sense of the common identity within the organization. We have come to the conclusion that all the above mentioned elements of corporate culture form the so-called cultural configuration, i.e. the way of their connections.*

**Key words:** corporate culture, levels of corporate culture, behavioral aspect, praxeological aspect of corporate culture, cultural configuration.